

**HUBUNGAN ANTARA FAKTOR DEMOGRAFI DENGAN GAYA
PENGURUSAN KONFLIK PENTADBIR SEKOLAH RENDAH DI
PEDALAMAN SARAWAK**

SUZITA BINTI BAHRI

**KERTAS PROJEK YANG DIKEMUKAKAN KEPADA UUM COLLEGE OF
ARTS AND SCIENCE, UNIVERSITI UTARA MALAYSIA SEBAGAI
SEBAHAGIAN DARIPADA KEPERLUAN UNTUK IJAZAH
SARJANA SAINS (PENGURUSAN PENDIDIKAN)**


UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2011

PERAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

Tarikh : 30 April 2011

Tandatangan : 
Nama : Suzita Binti Bahri
No. Matrik : 805240



**Bidang Pengajian Pendidikan
UUM College of Arts and Sciences
(Universiti Utara Malaysia)**

**PERAKUAN PROJEK SARJANA
(Certification of Masters Project)**

Saya yang bertandatangan di bawah, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

SUZITA BINTI BAHRI (NO. MATRIK : 805240)

Calon untuk Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

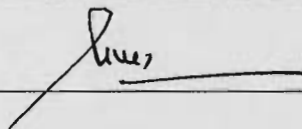
HUBUNGAN ANTARA FAKTOR DEMOGRAFI DENGAN GAYA PENGURUSAN

KONFLIK PENTADBIR SEKOLAH RENDAH DI PEDALAMAN SARAWAK.

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(as it appears on the title page and front cover of project paper is acceptable in form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper)

Nama Penyelia : **Tn. Hj. Ismail Mustafa**
(Name of Supervisor)

Tandatangan
(Signature)

: 

Tarikh : **30 April 2011**
(Date)

KEBENARAN MENGGUNA

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi syarat pensiswazahan program sarjana Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan universiti mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis ataupun Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan ke atas tesis ini dibuat.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya perlu dimohon melalui:

Dekan,
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
06010 UUM Sintok,
Kedah Darul Aman

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Mengasihani.

ALHAMDULILLAH, bersyukur saya ke hadrat Ilahi, dengan izin dan limpah kurniaNya, kertas projek ini dapat disiapkan bagi memenuhi syarat pengijazahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan), Universiti Utara Malaysia.

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih diucapkan kepada Tuan Haji Ismail Bin Mustafa selaku penyelia yang membimbing dengan penuh sabar sehingga kertas projek ini dapat disempurnakan. Segala komitmen dan ilmu yang dicurahkan amat dihargai dan tanpa jasa beliau, pasti kertas projek ini tidak dapat disempurnakan. Setinggi penghargaan dan terima kasih juga kepada semua pensyarah yang memberi nasihat dan idea sepanjang projek ini dijalankan.

Sekalung penghargaan dan terima kasih ditujukan kepada Bahagian Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak, Pejabat Pelajaran Daerah Selangau kerana memberi kebenaran dan sokongan untuk menjalankan kajian di kawasan terlibat. Penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada guru-guru besar dan penolong-penolong kanan yang telah meluangkan masa dan memberi respon terhadap borang soal selidik yang diedarkan. Tidak dilupakan rakan-rakan seperjuangan yang membantu, menyokong dan berkongsi idea dalam usaha menyempurnakan kertas projek ini.

Penghargaan dan terima kasih yang tidak ternilai ditujukan buat bonda tercinta, Puan Norleah Binti Tuslim @ Taslim atas sokongan dan doa sepanjang projek ini dijalankan. Penghargaan dan terima kasih kepada ahli keluarga yang lain yang telah berkorban masa, tenaga dan wang ringgit bagi memberi sokongan dan motivasi sehingga kertas projek ini dapat disempurnakan. Tanpa dorongan keluarga tercinta, pasti projek ini tidak sesempurna ini.

Mudah-mudahan segala usaha dan pengorbanan dalam menuntut dan mengkaji ilmu Allah ini mendapat keredhaanNya. Semoga segala pengorbanan semua pihak mendapat ganjaran yang sebaik-baik ganjaran daripada Allah.

Amin.

SUZITA BINTI BAHRI
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2011

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara faktor demografi dengan gaya pengurusan konflik pentadbir sekolah rendah di pedalaman Sarawak. Kajian ini menjurus kepada gaya pengurusan konflik yang dominan dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di pedalaman Sarawak. Faktor demografi yang dikaji merangkumi faktor jantina, umur, tempoh berkhidmat, jawatan dan kaum. Manakala gaya pengurusan konflik yang diukur diambil daripada Model Dua Dimensi yang dibina oleh Thomas-Kilmann (1974). Gaya yang diukur terdiri daripada gaya mengelakkan, kolaborasi, kompromi, akomodasi dan persaingan. Oleh yang demikian, kajian ini menggunakan instrumen soal selidik *Thomas-Kilmann Mode Conflict Instrument* (TKI) yang dibangunkan oleh Thomas-Kilman (1974). Kajian ini berbentuk kuantitatif. Sampel kajian terdiri daripada semua 53 pentadbir sekolah rendah kawasan pedalaman Selangau, Sarawak. Pentadbir sekolah rendah merujuk kepada guru besar, penolong kanan kurikulum, penolong kanan hal ehwal murid dan penolong kanan ko-kurikulum. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan SPSS 12.0. Reka bentuk kajian adalah berbentuk analisis deskriptif (frekuensi, min, sisihan piawai) dan analisis inferensi (ujian-t, ANOVA sehalu). Hasil kajian menunjukkan gaya kolaborasi (min = 3.86) adalah dominan dalam kalangan pentadbir sekolah rendah pedalaman Selangau, Sarawak, diikuti gaya mengelak (min = 3.80), gaya kompromi (min = 3.78), gaya akomodasi (min = 3.47) dan yang terbawah dalam kedudukan gaya pengurusan konflik adalah gaya persaingan (min = 3.29). Berdasarkan kajian, tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya pengurusan konflik dengan faktor jantina ($t(51) = -1.26, p > .05$), umur ($F(5,47) = .75, p > .05$), tempoh berkhidmat ($F(2,50) = .88, p > .05$), jawatan ($F(3,49) = 1.55, p > .05$) dan kaum ($F(3,49) = 1.7, p > .05$) dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di pedalaman Sarawak.

The Relationship Between The Demographic Factors With Conflict Management Styles of Primary School Administrators in the Hinterland of Sarawak

ABSTRACT

The aim of this study is to find out the relationship between the demographic factors with conflict management styles of primary school administrators in the hinterland of Sarawak. The demographic factors in this study include gender, age, period of service, hierarchical level, and ethnic. The instrument for the conflict management styles used in this study was based on the Two Dimensional Model by Thomas-Kilmann (1974). There are five styles in the model namely, avoiding, collaboration, compromising, accommodation, and competition styles. Respondents in the study were selected from all the school administrators in primary school from hinterland Selangau, Sarawak. The school administrators were the headmaster, the senior assistant (curriculum), senior assistant (student affairs), and senior assistant (co-curriculum). Data collected from the respondents were analyzed using the SPSS version 12 program. Two types of data analysis were used, the descriptive analysis which uses the frequency, mean, and standard deviation, and the inference analysis which uses the t-test, and one way ANOVA. The finding shows that the collaboration styles obtained the highest mean (3.86), followed by the avoiding style with the mean of 3.80, compromising style with the mean of 3.76, accommodation style with the mean of 3.47 and lowest mean of 3.29 for the competition style. From the result there was no significant difference between all the conflict management styles with gender ($t(51) = -1.26, p > .05$), age ($F(5,47) = .75, p > .05$), period of service ($F(2,50) = .88, p > .05$), hierarchical level ($F(3,49) = 1.55, p > .05$), and ethnic ($F(3,49) = 1.7, p > .05$) among administrators in primary school in the hinterland of Sarawak.

KANDUNGAN

PERAKUAN	ii
KEBENARAN MENGGUNA	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT (Terjemahan)	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xii
 BAB I PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Pernyataan Masalah	5
1.3 Objektif Kajian	7
1.4 Persoalan Kajian	8
1.5 Hipotesis Kajian	9
1.6 Kerangka Kajian	10
1.7 Kepentingan Kajian	11
1.8 Batasan Penyelidikan	12
1.9 Definisi Operasi	13
1.10 Rumusan	17

BAB II TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	18
2.2	Definisi dan Konsep Konflik	21
2.3	Teori dan Model Konflik	22
2.4	Definisi dan Konsep Pentadbir	32
2.5	Definisi dan Konsep Sekolah Pedalaman	33
2.6	Kajian – kajian Mengenai Gaya Pengurusan Konflik	34
2.7	Kajian – kajian yang Mengaitkan Faktor Demografi dengan Gaya Pengurusan Konflik	37
2.8	Rumusan	45

BAB III METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	47
3.2	Reka Bentuk Kajian	47
3.3	Populasi dan Persampelan	48
3.4	Alat Ukur (Instrumen) Kajian	50
3.5	Kajian Rintis	51
3.6	Prosedur Pemungutan Data	52
3.7	Proses Olahan dan Analisis Data	54
3.8	Rumusan	57

BAB IV ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	59
4.2	Profil Responden	60
4.3	Analisis Statistik Deskriptif Gaya Pengurusan Konflik	67
4.4	Pengujian Hipotesis	72
4.5	Analisis Gaya Pengurusan Konflik Berdasarkan Faktor Demografi	80
4.6	Rumusan	84

BAB V PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pendahuluan	85
5.2	Ringkasan Kajian	85
5.3	Dapatan dan Perbincangan	86
5.4	Implikasi Dapatan Kajian	93
5.5	Cadangan Kajian Masa Hadapan	95
5.6	Rumusan	98

RUJUKAN	99
---------	----

LAMPIRAN A: SOAL SELIDIK KAJIAN

LAMPIRAN B: SURAT KEBENARAN KEMENTERIAN
PELAJARAN MALAYSIA

LAMPIRAN C: SURAT KEBENARAN JABATAN PELAJARAN
NEGERI SARAWAK

SENARAI JADUAL

Jadual 3.1 : Bilangan Sekolah Berdasarkan Jenis Sekolah di Daerah Selangau.	49
Jadual 3.2 : Bilangan Pentadbir Berdasarkan Jawatan di Sekolah Pedalaman di Daerah Selangau.	49
Jadual 3.3 : Taburan Nombor Item Berdasarkan Gaya Pengurusan Konflik.	51
Jadual 3.4 : Bilangan Sekolah di Kawasan Pedalaman Di Selangau Berdasarkan Kaedah Jalan Penghubungan.	53
Jadual 3.5 : Jadual Pengujian Hipotesis	56
Jadual 4.1: Kekerapan dan peratusan demografi pentadbir sekolah pedalaman di daerah Selangau.	60
Jadual 4.2: Min Skor Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir mengikut Dimensi	67
Jadual 4.3: Min dan Sisian Piawai Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir mengikut Item	68
Jadual 4.4: Keputusan Ujian-t Sampel Bebas Jantina Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	73
Jadual 4.5: Keputusan Ujian ANOVA umur terhadap pengurusan Konflik	74

Jadual 4.6: Keputusan Ujian ANOVA Jawatan Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	76
Jadual 4.7: Keputusan Ujian ANOVA Tempoh Berkidmat Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	77
Jadual 4.8: Keputusan Ujian ANOVA Kaum Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	79
Jadual 4.9: Rumusan Keputusan Hasil Analisis Terhadap Hipotesis Kajian.	80
Jadual 4.10: Min Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir berdasarkan Jantina	81
Jadual 4.11: Min Gaya Pengurusan Konflik Berdasarkan Umur	81
Jadual 4.12 : Min Gaya Pengurusan Konflik Berdasarkan Jawatan	82
Jadual 4.13 : Min Gaya Pengurusan Konflik Berdasarkan Tempoh Berkhidmat.	83
Jadual 4.14 : Min Gaya Pengurusan Konflik Berdasarkan Kaum.	84

SENARAI RAJAH

Rajah 1 : Kerangka Konseptual Kajian Gaya Pengurusan Konflik	10
Rajah 2 : Lima gaya pengurusan konflik serta hubungannya dengan dimensi ketegasan dan kerjasama.	30
Rajah 3 : Model Tiga Faktor	32
Rajah 4 : Graf Frekuensi Jantina Pentadbir	61
Rajah 5 : Graf Frekuensi Umur Pentadbir.	63
Rajah 6 : Graf Frekuensi Jawatan Pentadbir	64
Rajah 7 : Graf Frekuensi Tempoh Berkhidmat sebagai Pentadbir	65
Rajah 8 : Graf Frekuensi Kaum Pentadbir	66

BAB I

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Dunia pendidikan sangat mencabar kala ini. Pelbagai hasil dituntut daripada pendidik. Matlamat utama dunia pendidikan ialah menghasilkan sekolah yang berkesan di mana sekolah dapat melahirkan generasi yang dapat membangunkan negara. Oleh yang demikian, perubahan demi perubahan dilakukan bagi memperbaiki sistem pendidikan negara. Pengetua perlu bersikap proaktif, mempunyai visi dan misi yang jelas dalam mengubah persekitaran sekolah. Perubahan yang dinamik dan bermatlamat dengan dibantu oleh guru, murid, staf dan ibu bapa akan menghasilkan sekolah yang berjaya dan berkesan. Menurut Cameron (1984), Cheng (1996) menyatakan bahawa perubahan dan perkembangan organisasi adalah dirangsangkan oleh masalah, bukannya pencapaian. Maka dengan itu, Cameron mencadangkan pendekatan kepada mentaksir ketidakberkesanan organisasi dalam memperkembangkan kefahaman terhadap konstruk organisasi berkesan. Sekolah sebagai sebuah organisasi tidak lari dari mengalami perubahan sebagai inisiatif mempertingkatkan keberkesanan sesebuah sekolah. Dalam

The contents of
the thesis is for
internal user
only

Bibliografi

- Balay, R. (2007), Predicting Conflict Management Based on Organizational Commitment and Selected Demographic Variables, *Asia Pacific Education Review*, Vol. 8, No. 2, m.s. 321-336.
- Blake, R.R. dan Mouton, J.S. (1964). The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production through People, Gulf Publising, Houston, TX.
- Boonsathorn, W. (2007) Understanding conflict management styles of Tais and Americans in multinational corporations in Thailand, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 18 No. 3, m.s. 196-221.
- Burke, R.J. (1970) Methods of Resolving superior subordinate conflict : The constructive use of subordinate differences and disagreement . *Organisational Behavior and Human Performance* 5, m.s. 393-411.
- Cameron, K.S. (1984). The effectiveness of ineffectiveness. *Research in Organizational Behavior*, 6, m.s. 235-285.
- Cheng, Yin Cheong (1996). School effectiveness and school-based Management: A Mechanism for Development. The Falmer Press.
- Deutsch, M.A. (1969). Socially Relevant Science: Reflections on some studies of interpersonal conflict, *American Psychologies*, vol. 24, m.s. 1076-1092.
- Deutsch, M.A. (1990). Sixty Years of Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 1, m.s. 237-263.
- Dirks, K.T. dan Parks, J.P. (2003), " Conflicting stories: the state of the science of conflict", in Greenberg, G. (Ed.), *Organizational Behavior: The State of The Science*, 2nd ed., Laurence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, m.s. 283-324.
- Everard, B. dan Morris, G. (1990). *Management in Education : Effective School Management* (2nd Ed). London, Paul Chapman Publising
- Fathiyah A.B. (1997). Gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah daerah Kubang Pasu, Kedah Darul Aman, Ijazah Sarjana Sains Pengurusan UUM.
- Foo, S.F., & Ngang, T.K. (2005), Faktor-faktor yang menguasai pengurusan kolaboratif, *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, Jil. 20, m.s. 81-95.

- Graen, G.B. dan Uhl-Bien, M. (1995) " Relationship-based approach to Leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over of 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, Vol. 6 No. 2, pp. 219-47.
- Heaney, L.F. (2001) A Question of Management: Conflict, Pressure and Time, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 15 No. 4, m.s. 197-203.
- Henkin, A.B., Cistone, P.J., & Dee, J.R., (2000) Conflict management strategies of principals in site-based managed schools, *Journal of Educational Administration*, Vol. 38 No.2, m.s 142-158.
- Holt, J.L. & DeVore, C.J. (2005), " Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolutions: a meta-analysis", *International Journal of Intercultural relations*, Vol. 2 No. 2, pp. 165-96.
- Ikoya, P.O. & Akinseinde, S.I., (2009), Variability Pattern in Conflict Management Strategies among School Administrators of Secondary Schools in Nigeria, *Journal of Social Science*, Vol. 20 No.3, m.s. 223-230.
- Jamali, B. (2001). *Pengurusan Konflik di Sekolah Menengah: Satu Kajian Kes*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Julaihi Bujang (2008). Merapatkan Jurang Pendidikan Pelaksanaan Teras 4 PIPP di Sekolah Kawasan Luar Bandar dan Pedalaman Sarawak: Cabaran dan Cadangan Penambahbaikan dalam Aspek Pembangunan Modal Insan. Dibentangkan dalam Konvensyen Nasional PIPP Kedua (2008) di Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Johnson, M. (1989). Assertiveness and Cooperativeness as predictors of Interpersonal Conflict Management Behavior. PhD Dissertation. Emery University.
- Kabanoff, B. (1997), Organizational justice across cultures: Integrating organization-level and culture-level perspectives", in Early, P.R. and Erez, M. (Eds), *New Perspectives on Industrial/ Orgazitional Psychology*, New Lexington Press, San Francisco, CA, m.s. 676-712.
- Kamus Komprehensif Bahasa Melayu (2005), Oxford Fajar Sdn. Bhd. Malaysia.
- Kilmann, R.H., & Thomas, K.W. (1974). *Thomas-Kilmann Mode Instrumen*, New York, Xicom, Tuxedo.
- Kim, T., Wang, C., Kondo, M., Kim, T. (2007), Conflict management styles: the differences among the Chinese, Japanese and Koreans, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 18 No. 1, m.s. 23-41.

- Korabik, K., Baril, G.L. dan Watson, C. (1993), " Managers conflict management style and leadership effectiveness: the moderating effects of gender", *Sex Roles*, Vol 29 Nos 5-6, m.s. 405-18.
- Kotter, J. (1988). *Power and Influence: Beyond Formal Authority*. New York: Free Press.
- Krejcie, R., dan Morgan, D. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities", *Educational and Psychological Measurement*, 30, m.s. 605-610.
- Kriesberg, L. (1973), *The Sociology of Social Conflicts*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Leung, K. (1997). " Negotiation and reward allocation across culture", in Early, P.R. and Erez, M. (Eds), *New Perspectives on Industrial/ Orgazitional Psychology*, New Lexington Press, San Francisco, CA, m.s. 640-75.
- Lokman, M.T., Mohd A.A.R., & Normah A.K., (2008), Gaya Pengurusan Konflik Guru Besar , *Jurnal Teknologi*, 48(E), m.s.115–127, Universiti Teknologi Malaysia
- Mirzeoglu, N. (2007), Organizational Conflict and Management: A Study at Schools of Physical Education and Sport in Turkey, *Journal of ICHPER.SD*, Vol XLIII, No. 2, m.s 5-8.
- Mohd Foad Sakdan (2005) *Pengurusan Konflik Dewan Bahasa dan Pustaka*, Kuala Lumpur.
- Mohd Majid Konting (1993), *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Omar Abdull Kareem & Khuan Wai Bing, (2005). Perkembangan Profesional Guru Secara Berterusan; Perspektif Pembangunan Sumber Manusia, *Masalah Pendidikan*, Universiti Malaya, m.s. 131-141.
- Pfeffer, J. (1996). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Putnam, L.L. dan Wilson, C.E. (1982), " Communication strategies in organizational conflicts: reliability and validity of a measurement scale", in Burgoon, M. (Ed.), *Communication Yearbook*, Vol. 6, Sage, Beverly Hills, CA, m.s. 629-52.
- Rahim, M.A. (1992), *Managing Conflict in Organizations*. 2nd ed., Praeger, Westport, CT.

- Posthuma, R.A. White, G.O., Dworkin, J.B., Yanez, O., Swift, M.S., (2006), Conflict resolution styles between co-workers in US and Mexican cultures, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 17 No. 3, m.s. 242-260.
- Sekaran, Uma (2003). *Research Methods For Business – A skill Building Approach*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Shahibudin Ishak (1997), Pengurusan konflik di kalangan guru-guru di bandar Alor Setar, Kedah Darul Aman, Ijazah Sarjana Sains Pengurusan UUM.
- Schaubhut, N. A. (2007), *Technical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: Description of the Updated Normative Same and Implications for Use*, Mountain View, CA: CPP, Inc.
- Sillars, A.L. (1982), Coding verbal Conflict Tactics: Nonverbal and perceptual correlates of the avoidance-distributive-intergrative distinction, *Human Communication Research*, 9, m.s. 83-95
- Thomas, K.W., Schaubhut, N. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 19 No. 2, ms. 148-166.
- Thomas, K.W. (2009). A Brief History of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, <http://kilmanndiagnostics.com/tkihistory.html>. Dicapai pada 8 April 2010.
- Tjosvold, D. (2006), Defining conflict and making choices about its management Lighting the dark side of organizational life, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 17 No. 2, m.s. 87-95.
- Tjosvold, D. (1993). *Learning to Manage Conflict : Getting People to Work Together Productively*. New York: Lexington Books.
- Tyler, R. Harrison et al (2006), *Competitive and cooperative conflict communication climates The influence of ombuds processes on trust and commitment to the organization*, Department of Communication, Purdue University, West Lafayette, Indiana, USA, *International Journal of Conflict Management* ,
- Webb, L. & M. Norton. (2003). *Human Resources Administration: Personnel Issues and Needs in Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zaleha, M.Y. (1996). Hubungan gaya pengurusan konflik dengan jenis personaliti guru-guru asrama di Terengganu, Tesis Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan), UUM.